



Munich Personal RePEc Archive

Approaches to increase the competitiveness of entrepreneurial activity in the construction sector

Valery Karpov and Petr Cement

Financial University under the Government of the Russian
Federation

4 December 2013

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/59393/>

MPRA Paper No. 59393, posted 20 October 2014 15:43 UTC

ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

Карпов В.В., Цемент П.Е.

Финансовый университет при Правительстве РФ

APPROACHES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE CONSTRUCTION SECTOR

Karpov V.V., Cement P.E.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Аннотация: Статья посвящена анализу подходов к определению конкурентных преимуществ предпринимательской деятельности. На основе рассмотрения ресурсного, технологического, организационного и организационно-технологического подходов, показана целесообразность организационно-технологического подхода для решения задачи повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности в сфере строительства.

Abstract: This article analyzes the approaches to the definition of the competitive advantages of business. Based on a review of the resource, technological, institutional, organizational and technological approaches, the expediency of the organizational and technological approach to solving the problem of increasing the competitiveness of business activity in the construction sector.

Ключевые слова: конкурентоспособность, строительство, предпринимательство, конкурентные преимущества, экономические подходы.

Keywords: competitiveness, construction, business, competitive advantage, economic approaches.

Конкурентоспособность предпринимательской деятельности, как показывает анализ экономической литературы по вопросу конкурентоспособности предпринимательской деятельности, на взгляд авторов, дает возможность выделить триаду основных подходов к определению природы их конкурентных преимуществ через вопросы ресурсного обеспечения, технологической модернизации и организационных изменений (рис. 1). При этом, необходимо фокусировать внимание не на экономике в целом, а на определенных отраслях и сегментах отрасли. Необходимо понять, как и почему возникают коммерчески жизнеспособные навыки и технологии, а понять это достаточно полно можно только на уровне рассмотрения конкретных отраслей.

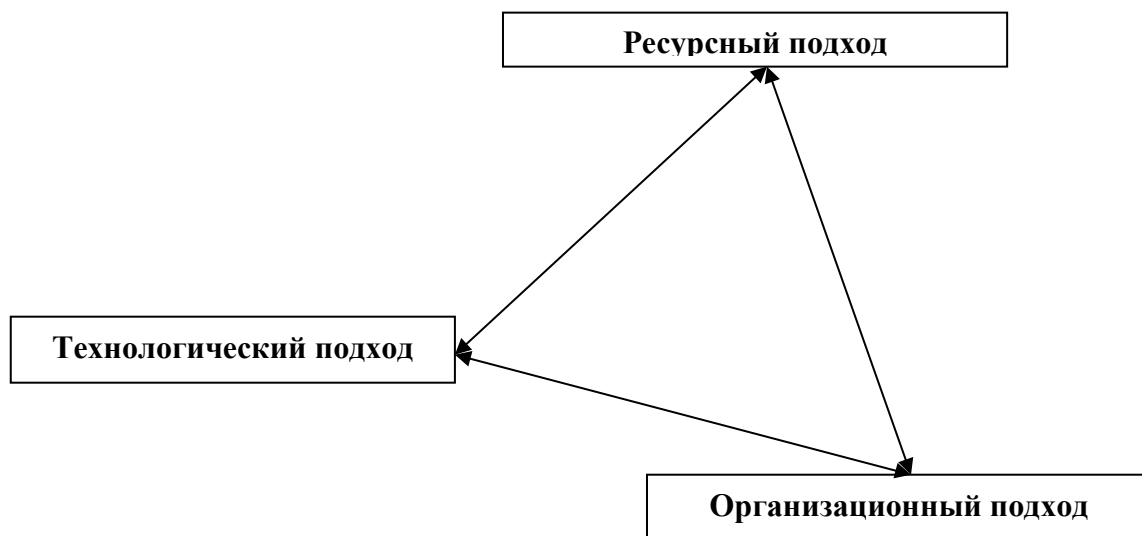


Рис. 1. Взаимосвязь основных подходов к определению конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности

Ресурсный подход к определению конкурентных преимуществ предпринимательской деятельности, например в сфере строительства, в настоящее время имеет весьма ограниченную сферу применения. Дело в том, что в строительстве сегодня созрели качественно новые конкурентные условия. Расход материалов, энергии, других компонентов предпринимательской деятельности, основанной на уникальных ресурсах, сокращается или же вытесняется искусственными заменителями. Многие современные материалы, такие как строительные пластики, керамика, вырабатываются из дешевого сырья и общедоступны для любой строительной фирмы.

Используемая в строительстве рабочая сила (главным образом, из стран ближнего зарубежья) достаточно мобильна, так что и в стоимости, и в квалификации рабочей силы уже практически никто не имеет того преимущества по сравнению с другими строительными предпринимательскими структурами, которое у них было еще одно-два десятилетия назад. Капитал (в том числе, международный) сегодня свободно приходит в те регионы России, которые заслуживают доверия с точки зрения предоставления кредитов и возможности которых не ограничены собственными средствами [1].

Кроме того, в настоящее время у большинства регионов имеется базисная инфраструктура (связь, логистическая сеть и т.п.), способствующая развитию активной конкуренции в строительной отрасли. В последнее десятилетие резкое падение цен на транспорт и связь открыли возможности по-новому организовать управление строительными проектами, например, через возможность полагаться на специализированных смежников и развернуть производство в любом регионе России и даже за ее пределами.

Фактор государственного протекционизма также практически нивелирован: во всех крупных по региональным меркам строительных проектах участвуют (или, по крайней мере, имеют возможность участвовать), наряду с российскими и иностранные строительные фирмы.

Остающиеся на строительном рынке ниши, где имеет место быть конкурентоспособность на основе уникальных ресурсов, не представляют особого интереса, так как доступны многим (главным образом, мелким) строительным предпринимательским структурам, и, из-за сравнительной легкости входа, – высококонкурентны и малорентабельны.

В такой ситуации предпринимательская структура сталкивается с постоянной угрозой потери конкурентного преимущества, а его способность получать даже скромные (по меркам строительной отрасли) прибыли всецело зависит от экономической конъюнктуры. Более того, практика свидетельствует, что в строительных предпринимательских структурах, где конкурентоспособность увязана со стоимостью ресурсов, стратегии экономического развития предпринимательской деятельности остаются нацелены на ниши, предоставляющие выигрыш в издержках по стоимости ресурсов, и не идут дальше этого. Получается замкнутый круг.

Таким образом, основные виды ресурсов, необходимые для осуществления предпринимательской деятельности в сфере строительства, в современных условиях доступны для большого количества существующих или потенциальных конкурентов, и не могут выступать источником устойчивого конкурентного преимущества.

В этом отношении *технологический подход* для целей определения конкурентных преимуществ предпринимательской деятельности в сфере строительства выглядит более предпочтительным. Технологические изменения в сфере строительства за последние годы стали всеобъемлющими и происходят непрерывно. Широко применяемые технологии, основанные на новых прогрессивных материалах и информационных системах, превратили строительство в высокотехнологичную отрасль [2]. При этом технологические уровни у строительных предпринимательских структур, работающих на одном рынке, часто существенно различаются.

Так, основной тенденцией последних лет в обустройстве плоской кровли является широкое применение новых строительных материалов в области систем гидро- и теплоизоляции. Одним из главных достижений, которого добились строители, применяющие данные кровельные материалы, – возможность снизить температурный барьер для кровельных ра-

бот, что позволяет производить монтаж кровли в зимнее время и, соответственно, получать дополнительные конкурентные предпочтения.

Другим ярким примером одной из наиболее наукоемких строительных технологий в настоящее время являются *легкие стальные тонкостенные конструкции* (ЛСТК). Главное отличие данной технологии — индустриальный подход, при котором конструкции здания изготавливаются конвейерным способом, а на строительной площадке происходит только монтаж, что позволяет более чем в два раза ускорить процесс строительства. Кроме того, сборка легких металлоконструкций не требует специальной подготовки монтажников, поскольку для соединения деталей сварка не применяется — используются только резьбовые соединения. А благодаря заводскому подбору элементов по геометрическим характеристикам нет и дополнительных работ по стыковке.

В результате строительные предпринимательские структуры, использующие технологию ЛСТК, получают существенные конкурентные преимущества. Здания, построенные с применением этой технологии, имеют стабильные размеры, хорошо защищены от влияния биологических и влажностно-температурных процессов, они долговечны, энерго- и теплоэкономичны, устойчивы к сейсмическим и динамическим нагрузкам. Благодаря малому удельному весу конструкции, точности размеров изготавливаемого профиля, использованию только болтовых монтажных соединений и соединений на самонарезающих винтах значительно сокращается время и упрощается процесс строительства.

Таким образом, развитие технологий дает строительным предпринимательским структурам возможность обходить «узкие места», вызванные нехваткой тех или иных ресурсных факторов, с помощью новых продуктов и производственных процессов. Гибкие автоматизированные производства, позволяющие экономить производственные площади и легко перепрофилировать производство, сокращают потребность в рабочей силе. Доступ к технологии, поставленной на промышленную основу, становится более важным, чем низкие затраты на оплату труда рабочих или применение дешевых строительных материалов.

В настоящее время строительные предпринимательские структуры все чаще переводят собственное производство в районы не с дешевой, а, наоборот, с дорогой рабочей силой — с целью приблизиться к рынкам сбыта. В целом, в строительстве сегодня доступность каких-либо ресурсов в большом количестве является на порядок менее важной, чем наличие навыков и технологии, необходимых для того, чтобы продуктивно и без потерь их перерабатывать [3].

Принципиальным моментом в данной ситуации является не столько обладание уникальной строительной технологией или технологией производства материалов для строительства, сколько возможности ее продуктивного использования и приспособления к условиям стремительного изменения конкурентной ситуации на современном строительном рынке. Фирмам, «привязанным» к определенной технологии, трудно понять значение новой, только что появившейся технологии, а отреагировать на нее — еще сложнее. Можно сказать, что возможность изменения технологии помогает создавать новые возможности для предпринимательской деятельности в строительстве в области разработки уникального для рынка предложения, новых способов маркетинга, производства и гарантийного обслуживания.

Организационный подход в этом смысле является логическим продолжением предыдущего подхода. Как уже было отмечено, сама по себе технология, какой бы она ни была уникальной и совершенной, не гарантирует высокую конкурентоспособность предпринимательской деятельности в сфере строительства. Сегодня, чтобы сделать строительную предпринимательскую структуру конкурентоспособной, требуются такие подходы к организации деятельности, которые «генерировали» бы необходимость технологических изменений [2]. В этом отношении, по мнению диссертанта, организационный подход применительно к предпринимательской деятельности в строительной сфере необходимо рассматривать, скорее, как *организационно-технологический*.

С этой точки зрения современная предпринимательская практика в строительстве применяет все известные экономической теории типы организационного структурирования дея-

тельности [4]. В первую очередь следует отметить предпринимательские структуры с одним видом деятельности, которые чаще всего ориентируются на один стратегический рыночный сегмент в одном регионе (панельное многоэтажное строительство, коттеджи, бани и т.п.). Здесь можно говорить о строительных предпринимательских структурах с функциональной специализацией. Однако *функциональная организационная структура* обеспечивает эффективную работу в строительстве лишь в условиях стабильности технологии. Будучи сильно централизованной и иерархизированной она делает предпринимательскую структуру недостаточно мобильной.

При этом, если предпринимательская структура действует на нескольких стратегических рыночных сегментах (например, строительство индивидуальных домов и гаражей), она принимает радикально иную структуру – дивизиональную (с соответствующим числом отделений). Разграничение полномочий для строительных предпринимательских структур осуществляется по различным сегментам или отделениям. *Дивизиональная структура* напоминает комплекс мелких моноспециализированных строительных, производственных и даже торговых предпринимательских структур. Данному типу организационной структуры в равной степени присущи все недостатки строительных предпринимательских структур с функциональной специализацией.

Матричная структура является гибридом двух первых типов организации. В рамках матрицы ставится под сомнение принцип иерархии, что добавляет строительным предпринимательским структурам гибкости и мобильности, в том числе в области необходимых технологических новаций. Стратегические концепции функционирования таких предпринимательских структур часто подразделяют на ресурсоориентированные и рыночноориентированные. Однако оба подхода страдают одним крупным недостатком: они не в состоянии объяснить, каким образом строительные предпринимательские структуры могут развить свои специфические конкурентные преимущества, а также отыскать и реализовать успешные позиции в наиболее привлекательных рыночных нишах.

В последнее десятилетие актуальной для строительства является тема перехода к принципам *сетевой организации* предпринимательской деятельности [5]. Ее отличия от других организационных структур принципиальны. Если раньше в одной фирме решался целый спектр задач, связанных со строительной деятельностью, то теперь структура дезагрегирует свои основные функции (производство, строительство, инжиниринг, продажи, финансы, бухгалтерия) и распределяет их между отдельно работающими по контракту фирмами, оставляя для себя лишь роль стержневой фирмы. Стержневая организация объединяет результаты деятельности предпринимательских структур сети, но не претендует на их прибыль или хозяйственную самостоятельность. Сетевая структура по сути уже не единая предпринимательская структура, и даже не холдинг, а более свободное и динамичное объединение.

В целом, видно, что в строительной сфере постепенно происходит эволюция от организационных форм, координируемых иерархически, к формам, ориентированным на рынок. Предпринимательская деятельность в сфере строительства все более усложняется и для своего развития предпринимательские структуры должны учитывать следующие факторы:

- *фактор диверсификации* – если строительная предпринимательская структура хочет развиваться, необходима собственная производственная база (по крайней мере, по стратегическим направлениям деятельности);
- *информационный фактор* – строительная предпринимательская структура должна максимально быстро осваивать управление новым стратегическим ресурсом – информацией (о новых технологиях строительства, новых материалах и т.п.);
- *фактор времени* – повышение оперативности действий на современном строительном рынке требует нового подхода к методам организации предпринимательской деятельности.

Таким образом, схематически можно следующим образом обозначить эволюцию представленных подходов, определяющих источники конкурентных преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности в строительстве (рис. 2).

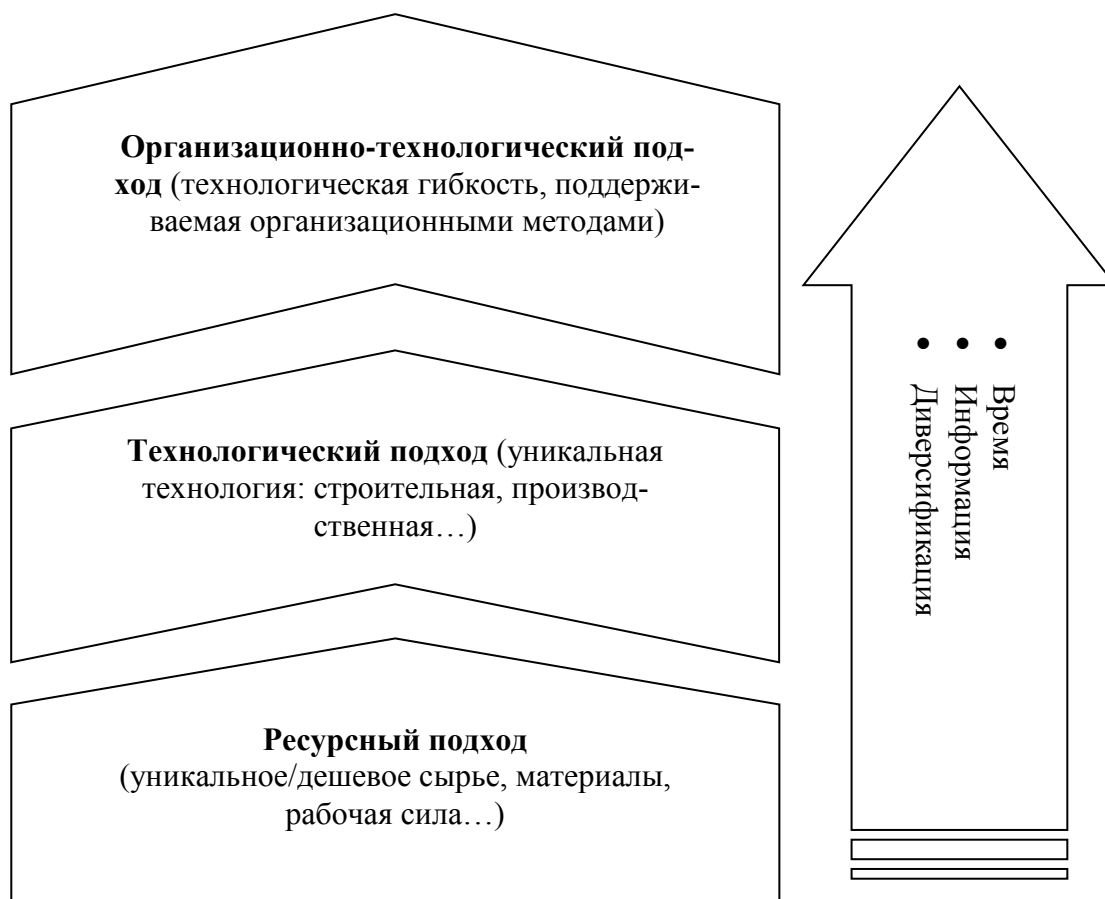


Рис. 2. Эволюция факторов конкурентоспособности предпринимательской деятельности в сфере строительства

Преимущества первого уровня (ресурсный подход), такие как дешевая рабочая сила, уникальное сырье или новые строительные материалы, довольно легко могут получить и другие строительные фирмы. Они могут скопировать эти преимущества, черпая ресурсы там же, где и лидер. Эти преимущества неустойчивы для осуществления предпринимательства в строительстве.

Преимущества второго уровня (технологический подход), предполагающие использование принципиально иной технологии строительства, можно удерживать более длительное время. Обладание ими предполагает специализированный и более тренированный персонал, соответствующее техническое оснащение, более тесные связи с главными клиентами. Соответственно, преимущества второго уровня в строительстве обычно возможны при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР или в маркетинг.

Это создает, помимо материальных, и нематериальные ценности – репутацию предпринимательской структуры, хорошие отношения с клиентами и др. Простое копирование конкурентных преимуществ в данном случае затруднительно и чаще всего экономически невыгодно.

Преимущества третьего уровня (организационно-технологический подход) предполагают сохранение конкурентного преимущества путем постоянной технологической модернизации предпринимательских видов деятельности. Причем достигаться это должно с помощью методов эффективного организационного планирования: организационное оформление предпринимательской деятельности должно позволять предпринимательской структуре создавать новые технологические преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой конкуренты могут копировать имеющиеся.

Это позволяет строительной предпринимательской структуре не столько удерживать технологические преимущества, сколько совершенствовать их, переводя их, таким обра-

зом, в преимущества более высокого порядка, которые дольше сохраняются. Ведь за наиболее долго удерживаемыми преимуществами в конечном итоге стоит сочетание крупных вложений квалифицированного труда с более высоким качеством выполнения деятельности, что придает преимуществам динамичный характер. Поэтому преимущества более высокого уровня не только дольше сохраняются, но и связаны с более высоким уровнем продуктивности.

Отличия между технологическим и организационно-технологическим подходами представлены в табл. 1.

В результате применения организационно-технологического подхода конкурентные преимущества технологического порядка «нанизываются» на организационную структуру всей строительной предпринимательской структуры: на удержание конкурентоспособности начинает работать каждое структурное подразделение.

Таким образом, для определения природы конкурентных преимуществ предпринимательской структуры в строительстве целесообразнее всего использовать организационно-технологический подход, который на практике трансформируется в концепцию планирования, инициирования и осуществления процессов изменения технологических систем строительной предпринимательской структуры на основе методов организационного планирования с целью повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности.

Организационно-технологический подход для решения прикладных задач управления технологическими изменениями рассматривается как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организационной структуры, выработки четких «правил игры», позволяющих создавать условия для заинтересованной деятельности работающих в фирме сотрудников. Конечная цель изменений заключается в повышении уровня конкурентоспособности строительной фирмы.

Соответственно, сами изменения («организационная модернизация» строительной фирмы) происходят поэтапно [6]. Сначала анализируются и пересматриваются ценности и модели поведения звеньев организационной системы, проводится экспертиза их пригодности для достижения системных целей (производительность, инновационная активность и т.п.).

Таблица 1.

Различия технологического и организационно-технологического подходов в определении конкурентных преимуществ

| Технологический подход | Организационно-технологический подход |
|---|---|
| <i>Стратегия предпринимательской структуры</i> | |
| На первом месте – учет потребностей предпринимательской структуры. Предлагается к строительству только то, что возможно построить. | Отправная точка – потребности потребителей. Предлагается к строительству только то, что будет куплено. |
| <i>Горизонт и направления планирования</i> | |
| Преимущественно краткосрочный. Исследования направлены на модернизацию технологии и усовершенствование выпускаемой продукции. | Преимущественно долгосрочный. Маркетинговые исследования направлены на разработку новых предложений для потребителей. |
| <i>Производственный процесс и управление</i> | |
| Во главу угла ставится соблюдение технологии. В предпринимательской структуре устанавливается жесткая внутренняя иерархия и строгая субординация в разработке и принятии решений. | За основу берется конечный результат. Управление максимально гибко, не имеет постоянных границ, зависит от конкретного проекта. |
| <i>Ценообразование предпринимательской структуры</i> | |
| Осуществляется на основе внутренних факторов. Главное внимание обращено на снижение издержек производства. | Осуществляется на основе внешних факторов. Акцент делается на ценность и значимость для конкретных групп потребителей конечного продукта. |

| Технологический подход | Организационно-технологический подход |
|---|---|
| <i>Развитие предпринимательской структуры</i> | |
| Источник получения новых идей и знаний – опыт других предпринимательских структур. Смотрит «из прошлого». Ведомо инструкциями, утвержденным планом. Нацелено на сохранение. | Источник получения новых идей и знаний – потребительские предпочтения. Смотрит «из будущего». Формулирует «правила игры» по ходу, с учетом ситуации. Нацелено на изменение. |

Затем выявляются и анализируются связи, которые возникают между внутри- и внефирменными условиями, кадровыми параметрами организации, разными видами кризисных ситуаций для предпринимательской структуры, основными инструментами управления изменениями. Необходимо, прежде всего, четко выявить эти связи, а затем сделать эмпирически обоснованные оценки адекватности этих связей с позиции инструментария реализации технологических перемен. Наконец, новые модели поведения и организационно-технологического развития испытываются, и в ходе обучения персонала закрепляются.

В качестве критерия эффективности организационной структуры строительной предпринимательской структуры с позиции организационно-технологического подхода может выступать своевременность внесения изменений в используемые технологии в ходе осуществления предпринимательской деятельности. При этом внесение изменений должно происходить заранее, всякий раз, как только перед системой возникают новые цели или прогнозируется ее сбой в будущем. Так как эти процессы динамичны, то и организационно-технологические изменения для задачи повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности в сфере строительства должны иметь практически непрерывный опережающий характер и действовать в «автоматическом» режиме.

С этой точки зрения организационно-технологический подход рассматривает строительную предпринимательскую структуру как познающую и самообучающуюся систему. О качестве организационной структуры следует судить по тому, как предпринимательская структура способна выявлять свои технологические проблемы и как быстро способна их решать. Что касается самого процесса поиска, то здесь заслуживают внимания два положения. Первое – организационный поиск зависит от прошлого опыта, образования персонала, стиля принятия решений, необходимости выработки рекомендаций в жесткие сроки, нехватки информации и т.п. Второе – процесс поиска должен опираться на организационное обучение.

Все это – составляющие организационно-технологического подхода к повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности в сфере строительства, опирающейся на технологические возможности предпринимательской структуры и организационные механизмы, способные снизить возможность ее потери в условиях постоянно изменяющихся рыночных предпочтений.

Таким образом, проведенное исследование показывает целесообразность организационно-технологического подхода для решения задачи повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности в сфере строительства. Иначе говоря, для удержания конкурентного первенства современное развитие рыночных отношений в строительной отрасли делает необходимым изменение сложившихся технологий и соответствующих этой задаче организационных изменений.

Список литературы:

1. Обущенко Т.Н. Финансы строительства. – М.: Форум, 2010.
2. Павлов А.С. Организация и управление строительством: Учебно-методическое пособие. – М.: ИПК Госслужбы, 2010.
3. Захаров П.В. Организация функционирования предприятий строительного комплекса. – М.: Известия, 2010.

4. Курочкин А. Принципы организационного проектирования // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 96-102.
5. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 40-44.
6. Литвинов Ф.И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 91-96.
7. Мищенко Л., Листопад М. Роль предпринимательских сетей и альянсов в обеспечении рыночной устойчивости предприятий // Экономист. – 2003. – № 10. – С. 67-70.
8. Овакимян Б.Р. Методы обеспечения конкурентоспособности производства в условиях глобализации. – М.: Экон-Информ, 2009.
9. Власов М.В., Попов Е.В. Оптимизация процессов новыми знаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 3-7.
10. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 16-19.
11. Калужский М.Л. Региональная система информационного обеспечения коммерциализации энергосберегающих и инновационных технологий в строительстве / Модернизация жилищно-строительного комплекса в субъектах Сибирского федерального округа: Материалы научно-практической конференции. – Омск: ИПК Макшеевой Е.А., 2011. – С. 25-30.

Опубликовано: Карпов В.В., Цемент П.Е. Подходы к повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности в сфере строительства / Актуальные вопросы развития региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции (4 дек. 2013 г.). – Омск: Параграф, 2013. – С. 81-86. (Доступна [электронная версия](#)).